

# **LA "STRATÉGIE EN PRATIQUES" COMME CADRE D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION ?**

**Hervé GOY**

**Université de Lyon**

**CoActiS (EA 4161)**

Université Jean Monnet  
34, Rue Francis Baulier  
42023 SAINT-ETIENNE CEDEX 2  
Téléphone : 04 77 42 18 24  
Télécopie : 04 77 42 17 97  
Courriel : [herve.goy@univ-st-etienne.fr](mailto:herv.goy@univ-st-etienne.fr)

## **Résumé :**

La structuration d'un nouveau courant de recherche dans le domaine de la stratégie est un phénomène d'importance, dont les propositions gagnent selon nous à être examinées au regard d'approches théoriques antérieures. Par conséquent, cette communication vise à rapprocher l'école de la stratégie en pratiques de la perspective instrumentale d'analyse des outils de gestion. Plus précisément, nous proposons d'assimiler un outil de gestion singulier à une pratique sociale, dans le but d'appréhender la stratégie d'une organisation. En ce sens, l'analyse qualitative du contrat d'établissement d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne permet de caractériser une part significative de ses pratiques stratégiques. Les apports du courant de la stratégie en pratiques à l'étude des outils de gestion sont finalement discutés.

## **Mots-clés :**

- Stratégie en pratiques
- Outils de gestion
- Université

# **LA "STRATÉGIE EN PRATIQUES" COMME CADRE D'ANALYSE DES OUTILS DE GESTION ?**

## **INTRODUCTION**

L'inscription dans une perspective de recherche instrumentale en sciences de gestion, et plus largement l'intérêt porté aux dynamiques de conception et d'usage des outils de gestion, invitent aujourd'hui les chercheurs du domaine à porter un regard si ce n'est critique, tout du moins attentif aux approches développées au nom du courant de la stratégie en pratiques. Si, comme le souligne CHANAL (2008), cette perspective de recherche fédère à ce jour des travaux pour le moins variés, il n'en demeure pas moins que l'affirmation d'un agenda de recherche par WHITTINGTON, en 2004, a contribué à dessiner les contours d'un projet autour duquel une communauté de chercheurs s'est de facto constituée.

Dans ce contexte, cette communication s'inscrit dans la problématique générale de l'étude du lien entre outil de gestion et stratégie en pratiques. Plus spécifiquement, c'est de la contribution potentielle du courant S-A-P à l'étude des outils de gestion qu'entend traiter ce projet, sur la base du questionnement suivant : en quoi l'assimilation d'un outil de gestion à une pratique sociale permet-elle d'appréhender une stratégie organisationnelle ?

La poursuite de cet objectif nécessite, selon nous, un positionnement nécessairement singulier : en termes de cadre théorique tout d'abord, nous mobiliserons les travaux de l'un des fondateurs de cette perspective de recherche en stratégie, Richard WHITTINGTON, dont nous présenterons les principaux apports dans une première partie. Nous défendrons dans le prolongement le choix d'une approche croisée entre pratique stratégique et outil de gestion, à travers l'étude d'un dispositif singulier largement mobilisé au sein du système d'enseignement supérieur public en France, le contrat quadriennal d'établissement. S'agissant de l'approche empirique ensuite, nous présenterons dans le cadre d'une seconde partie le champ sur lequel notre problématique sera développée, une université pluridisciplinaire de taille moyenne, de même que le dispositif méthodologique mis en oeuvre. Les résultats de

l'analyse qualitative du contenu des données recueillies seront par la suite présentés, permettant au final une discussion sur les apports du courant de la stratégie en pratiques à l'étude des outils de gestion.

## 1/ FONDEMENTS THÉORIQUES

La particularité des travaux actuels qui s'inscrivent dans la perspective de la stratégie en pratiques<sup>1</sup> (S-A-P) est de ne pas constituer un corps de connaissances homogène. C'est pourquoi, nous avons choisi d'inscrire notre réflexion dans la perspective développée par l'un des fondateurs de cette approche.

### 1-1/ UN REGARD SINGULIER SUR LA "STRATÉGIE EN PRATIQUES"

#### 1-1-1/ Les fondements du courant S-A-P selon WHITTINGTON

La stratégie est une pratique sociale qui gagne à être étudiée comme telle. Voici l'une des idées centrales autour de laquelle se retrouvent les membres de la communauté de la stratégie en pratiques, dont Richard WHITTINGTON est l'un des fondateurs.

Professeur de management stratégique à la "Saïd Business School" de l'Université d'Oxford, Richard WHITTINGTON a jeté les bases, dès 1996 dans un article de la revue *Long Range Planning*, du courant de la stratégie en pratiques :

		NIVEAUX D'ANALYSE	
		Organisations	Managers
FINALITÉ	Où ?	<i>Policy</i>	<i>Planning</i>
	Comment ?	<i>Process</i>	<i>Practice</i>

Tableau 1 : Quatre perspectives sur la stratégie

<sup>1</sup> Notre traduction de *strategy as practice*.

La perspective de la pratique constitue pour WHITTINGTON l'une des quatre approches de base de la stratégie, traitant en particulier de la question suivante : comment les stratégies font-ils la stratégie ? Si elle présente a priori une certaine proximité avec l'approche processus, la perspective de la pratique s'applique à un niveau davantage individuel, résolument inscrit dans le champ des sciences sociales.

Si des prolongements en termes de positionnement conceptuel, épistémologique et méthodologique (en particulier la proposition d'un agenda de recherche) sont apportés huit ans plus tard dans un article paru dans *European Management Review* (WHITTINGTON, 2004), c'est une publication dans *Organization Studies* de 2006 qui contribue à affiner les contours du cadre conceptuel de l'approche de la stratégie en pratiques. L'ambition de WHITTINGTON (2006) consistait alors à proposer un modèle intégrateur pour comprendre la pratique de la stratégie, entendue comme une activité interne aux organisations à caractère central pour la fonction managériale, mais aussi comme un phénomène qui dépasse les frontières de l'organisation avec une influence potentielle sur l'ensemble de la société. Le cadre de référence affiché renvoyait résolument à la théorie sociale, et se déclinait alors selon trois modalités :

1. les théoriciens de la pratique s'intéressent à l'influence des pratiques sur l'activité humaine (en référence aux champs sociaux et à la notion d'habitus au sens de BOURDIEU) ;
2. les théoriciens de la pratique traitent de l'individualité sous un angle particulier, celui de la pratique au sens d'activité réelle des individus (en lien avec l'approche anthropologique développée par CERTEAU) ;
3. pour les théoriciens de la pratique, les acteurs occupent une place essentielle dans la compréhension "de la pratique des pratiques" (selon le principe de réflexivité énoncé par GIDDENS).

Au final pour WHITTINGTON, l'activité stratégique (ou *strategizing*) résulte de l'interaction simultanée de trois dimensions :

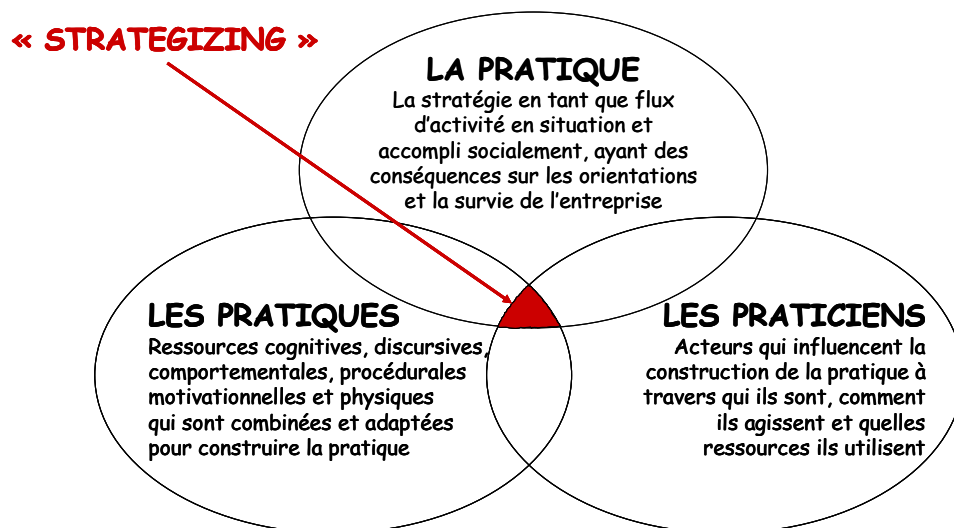


Figure 1 : Un modèle intégré pour l'étude de la stratégie en pratiques

Ce modèle, et plus largement les fondements conceptuels sur lesquels repose l'approche de la stratégie en pratiques, n'ont pas manqué d'être interpellés au sein de la communauté académique.

### 1-1-2/ La question de l'institutionnalisation de S-A-P comme courant de recherche

En posant les bases du courant de la stratégie en pratiques, Richard WHITTINGTON a contribué, avec d'autres (Gerry JOHNSON et Leif MELIN à l'origine, rejoints par David SEIDL, Paula JARZABKOWSKI,...), au développement d'une communauté de chercheurs au niveau européen. Cette institutionnalisation s'est en particulier traduite par le développement d'un site Internet<sup>2</sup>, ainsi que par l'animation d'ateliers thématiques dans les principales conférences annuelles du domaine (European Group for Organizational Studies, Academy Of Management, Association Internationale de Management Stratégique,...). De même, CHANAL (2008) a-t-elle relevé à ce jour la parution de trois numéros spéciaux dans des revues académiques<sup>3</sup>.

Pour autant, la reconnaissance de S-A-P comme courant de recherche reste fragile, compte tenu des débats récurrents qui interviennent sur la question même de sa légitimité. A l'intérieur du courant, les travaux de WHITTINGTON ne font pas consensus, en raison

<sup>2</sup> <http://www.s-as-p.org/>

<sup>3</sup> *Journal of Management Studies* (vol.40, n°1, janvier 2003) ; *Human Relations* (vol.60, n°1, janvier 2007) ; *Revue Française de Gestion* (vol.33, n°174, mai 2007).

notamment de la perspective résolument microsociale de la stratégie qu'il défend. A l'extérieur du courant, des voix se sont élevées pour pointer la proximité conceptuelle entre l'approche par la pratique et les travaux antérieurs relatifs à l'étude des processus. Ce dernier point a en particulier appelé un éclaircissement de la part de WHITTINGTON (2007) dans un article de la revue *Organization Studies*. Plus récemment encore, un échange par articles interposés est intervenu dans la revue *Strategic Organization*. CARTER, CLEGG et KORNBERGER (2008.a) ont en effet dressé un tableau peu flatteur des avancées produites, selon eux, par le courant de la stratégie en pratiques : une approche conservatrice de la stratégie (comparable à l'orthodoxie nord-américaine), doublée d'une vision à la fois floue et peu novatrice de la notion de pratique. Le démenti apporté par JARZABKOWSKI et WHITTINGTON (2008) n'a pas suffi à convaincre CARTER, CLEGG et KORNBERGER (2008.b), pour lesquels l'approche S-A-P reste finalement une innovation plus institutionnelle qu'intellectuelle.

## **1-2/ LE CHOIX D'UNE APPROCHE CROISÉE ENTRE PRATIQUE STRATÉGIQUE ET OUTILS DE GESTION**

Si, comme le souligne CHANAL (2008), « le courant de la stratégie en pratiques apparaît comme un courant dynamique et fécond qui apporte un regard complémentaire aux autres théories de la stratégie, en permettant de ramener l'analyse stratégique à un niveau proche de ce qui se passe dans les organisations », il n'en demeure pas moins que la diversité des travaux rend à ce jour l'exercice de synthèse difficile. Aussi, c'est sous l'angle d'un outil de gestion singulier (le contrat quadriennal d'établissement) dans un type d'organisation lui-même spécifique (une université pluridisciplinaire de taille moyenne) que nous avons choisi de développer la problématique de cette communication. Cette orientation s'inscrit en particulier dans le prolongement de nos réflexions antérieures (GOY et DECHAMP, 2008).

### **1-2-1/ La genèse du contrat quadriennal dans les universités françaises**

La notion de contrat est née dans l'enseignement supérieur français avec la loi du 26 janvier 1984. Initialement inscrit dans l'article 711-1 du Code de l'Education, l'article 17 de la loi du 10 août 2007 redéfinit les objectifs des contrats quadriennaux : « Les activités de formation, de recherche et de documentation des établissements font l'objet de contrats pluriannuels d'établissement [...]. Ces contrats prévoient les conditions dans lesquelles les personnels

titulaires et contractuels de l'établissement sont évalués [...], ainsi que, le cas échéant, les modalités de la participation de l'établissement à un pôle de recherche et d'enseignement supérieur. Ils fixent en outre certaines obligations des établissements et prévoient les moyens et emplois correspondants pouvant être mis à leur disposition par l'Etat ».

La finalité affichée du contrat quadriennal d'établissement (CQE) vise donc à permettre à chaque établissement d'affirmer son identité dans le respect d'une politique nationale cohérente. Il convient à ce titre de souligner la mission d'évaluation de l'impact des contrats quadriennaux passés entre les universités et l'Etat, attribuée à l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), conformément à la loi de programmation sur la recherche du 18 avril 2006. Rejoignant finalement le constat dressé par MUSSELIN (2001), on peut convenir que dans le cadre du déploiement de la politique contractuelle, « c'est tout le système universitaire français qui s'en est trouvé ébranlé et redéfini ».

### **1-2-2/ Le lien entre contrat quadriennal d'établissement et outils de gestion**

Selon MOISDON (1997), un outil de gestion correspond à « (...) tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, et destinées à instruire les divers actes de la gestion ». En ce sens et dans sa forme la plus répandue, le CQE regroupe formellement l'ensemble des variables associées à l'exercice des missions traditionnelles des universités : positionnement et évolution des formations ; structuration et orientation des activités de recherche ; développement des actions contribuant à l'insertion professionnelle des étudiants. Le plus communément, la dernière partie du CQE aborde la thématique du pilotage opérationnel des établissements, visant à articuler dans un système cohérent l'ensemble des activités précitées.

En outre, pour HATCHUEL et WEIL (1992), un outil de gestion peut être vu comme un ensemble constitué d'un "substrat formel" porteur d'une "philosophie gestionnaire" et d'une "vision simplifiée des relations organisationnelles" :

- le "substrat formel" de l'outil désigne l'ensemble des supports dans lesquels s'incarne l'outil (ce qui se rapproche de la définition des objets de gestion telle qu'énoncée par MOISDON en 1997). Concernant le cas d'une université, il s'agit pour l'essentiel des éléments (tableaux statistiques, bilan social, cartographie des formations et des équipes de recherche...) qui donnent corps au contrat quadriennal ;

- la "philosophie gestionnaire" correspond aux comportements que l'outil est censé promouvoir, en les organisant ou en incitant à leur appropriation. En l'espèce, il s'agirait de donner un sens commun aux actions développées par les acteurs du monde universitaire (a fortiori dans un établissement pluridisciplinaire), mais aussi de permettre le contrôle a posteriori par l'autorité de tutelle des objectifs sur lesquels l'établissement s'était initialement engagé ;
- la "vision simplifiée des relations organisationnelles" invite à distinguer les relations entre les acteurs influencés par l'outil de ses concepteurs et diffuseurs. Dans le milieu universitaire, les personnels qui se conforment plus particulièrement aux prescriptions véhiculées par le CQE sont les principaux responsables de composantes (UFR, Instituts et Services Communs) et de directions administratives (Secrétariat Général, Recherche, Formations, Ressources Humaines, Patrimoine, Systèmes d'Information...). Les concepteurs et diffuseurs du contrat quadriennal sont naturellement l'équipe de direction de l'université, mais aussi les services de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur qui interviennent très largement dans le processus d'élaboration du document.

La référence aux approches de MOISDON, comme d'HATCHUEL et WEIL, rend en conséquence possible l'appréhension du contrat quadriennal d'établissement comme un outil de gestion des universités.

### **1-2-3/ Le contrat quadriennal comme pratique sociale discursive**

Comme évoqué dans la première partie de ce texte, au sens de WHITTINGTON, la stratégie s'envisage comme une activité que les individus accomplissent alors qu'ils interagissent dans un contexte physique et social, par opposition à une caractéristique que l'organisation aurait ou non. Cette conception de la stratégie comme pratique sociale suppose pour ALLARD-POESI (2006) une tension entre *les* pratiques (artefacts socioculturels par lesquels l'activité stratégique est réalisée) et *la* pratique (au sens d'unicité de l'activité réalisée en situation).



Sur la base de cette articulation, et en référence à la conception des pratiques<sup>4</sup> défendue au sein du modèle de WHITTINGTON (2006), nous proposons d'assimiler le contrat quadriennal à une ressource discursive constitutive des pratiques stratégiques d'une université. Ce parti pris suppose d'appréhender l'étude du CQE (assimilé à un outil de gestion) sous un angle discursif, ce qui reste relativement rare comme le soulignent DETCHESSAHAR et JOURNE (2007). Cette approche revient effectivement à considérer et analyser le CQE comme un « artefact symbolique écrit [...] qui conserve des solutions construites dans la communication » au sens de ROBICHAUD, GIROUX et TAYLOR (2004). Pour aller plus loin, en référence aux réflexions de LA VILLE et MOUNOUD (2004), nous considérerons le contrat quadriennal comme un texte *stratégique*, entendu comme un « récit dans lequel se joue le sens du devenir de l'organisation » et visant à permettre le contrôle des activités des membres dans l'organisation pour les conformer à ces orientations.

L'un des intérêts de cette approche, également souligné par LA VILLE et MOUNOUD, réside dans la nature même des textes : « les textes sont des énoncés réalisés, c'est-à-dire produits, concrets, objectivés, et à ce titre directement accessibles aux chercheurs comme aux acteurs de l'organisation ». En outre, l'assimilation du CQE à une ressource constitutive des pratiques stratégiques, et non pas à *la* pratique stratégique d'une université, permet de ne pas réduire la stratégie d'un établissement universitaire à la conception et/ou à l'usage de son contrat quadriennal.

La spécification de ces différents positionnements nous permet d'aborder dans un second temps le contexte de la recherche, ainsi que les aboutissants de notre analyse.

## **2/ TENANTS EMPIRIQUES ET ABOUTISSANTS DE L'ÉTUDE**

L'assimilation du contrat quadriennal à une pratique sociale discursive engage une analyse qualitative de son contenu, qui sera développée plus avant. Nous présenterons succinctement avant cela le champ de notre étude.

---

<sup>4</sup> «In their different ways, practice theorists are concerned with how social fields or systems define the practices – shared understandings, cultural rules, languages and procedures – that guide and enable human activity”.

## **2-1/ PRÉSENTATION DU CHAMP ET DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE**

### **2-1-1/ Une université pluridisciplinaire de taille moyenne**

C'est au début des années soixante que s'est développé dans l'une des 10 premières communautés d'agglomération de France une forme d'enseignement supérieur universitaire. Le 27 mars 1969, notre université de référence (dénommée UPTM dans la suite de ce texte) fut officiellement créée.

Cet établissement fait partie des 21 universités françaises dites "pluridisciplinaires avec santé"<sup>5</sup>. L'UPTM accueille environ 14°000 étudiants, répartis sur cinq secteurs disciplinaires (une UFR<sup>6</sup> de droit et un Institut supérieur d'économie – gestion ; une UFR d'arts – lettres – langues ; une UFR de sciences humaines et sociales ; une UFR de sciences et technologie et une Ecole d'Ingénieurs ; une UFR de santé), auxquels il convient d'ajouter deux Instituts universitaires de technologie par nature pluridisciplinaires.

Par ailleurs, l'UPTM est intégrée dans la vague contractuelle 2007-2010 (dite vague A) avec son ministère de tutelle, l'ensemble des 83 universités étant réparti sur quatre vagues successives. C'est par conséquent le contrat quadriennal relatif à cette période que nous serons amenés à analyser dans le cadre de notre problématique.

### **2-1-2/ Le contrat quadriennal 2007-2010 de l'UPTM**

Sur la forme, le document totalise 44 pages, dont 3 pages de paraphes (avec la Ministre de tutelle et les directions du CNRS et de l'INSERM), 21 pages de développement du projet d'établissement, 6 pages d'indicateurs de suivi (présentés par rubriques : finances, immobilier, GRH, formation et recherche) et 14 pages d'annexes financières (globalement par année et plus en détail concernant les crédits de recherche aux écoles doctorales, aux unités de recherche ou aux programmes pluri-formations).

---

<sup>5</sup> En référence à la catégorisation traditionnelle opérée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, qui distingue par ailleurs les universités de "sciences et/ou santé", "pluridisciplinaires hors santé", "lettres – sciences humaines" et "droit – sciences économiques".

<sup>6</sup> Unité de Formation et de Recherche.

Sur le fond, le document présente une première partie dédiée à l'identité scientifique de l'université, ainsi qu'à son développement international (structuration de la recherche ; attractivité de l'offre de formation et accueil des étudiants ; intensification de l'internationalisation des activités). Une seconde partie traite plus spécifiquement de la promotion des outils de pilotage de l'établissement, autour d'une culture d'objectifs (développement d'une politique de gestion des ressources humaines ; performance du système global d'information et pertinence du dispositif d'autoévaluation ; amélioration du fonctionnement des services documentaires ; poursuite de la maintenance du patrimoine).

### **2-1-3/ Pour quelle approche méthodologique du contrat quadriennal ?**

Un traitement qualitatif (de type analyse de contenu) nous est apparu comme le plus opportun afin de caractériser la nature stratégique de l'actuel contrat quadriennal de l'UPTM. Pour ce faire, nous avons eu recours au logiciel d'analyse de discours Nvivo 8. Cette application n'est pas un logiciel lexicométrique, mais s'apparente davantage à un outil d'analyse de sens adapté à divers supports (entretiens, groupes de discussion, textes...). Ce logiciel n'effectuant que très peu d'actions automatiques, c'est au chercheur de définir les tâches liées à la décontextualisation du matériel (la codification) comme aux opérations de recherche à mener dans les discours. L'un des intérêts d'usage de cette application réside dans la souplesse d'agencement des catégories (ou *nodes*) tout au long de la sélection des extraits (ou *references*) du matériel analysé.

Puisque c'est de la traduction de la stratégie d'une université à travers son contrat quadriennal que nous entendons traiter ici, il nous faut en outre spécifier notre approche de la notion de stratégie, dans un contexte académique marqué par une série de questionnements récurrents sur l'ontologie du domaine (BRECHET et DESREUMAUX, 2004 ; HAFSI et THOMAS, 2005 ; LORINO et TARONDEAU, 2006 ; MARTINET, 2006 ; FARJOUN, 2007). En référence aux travaux de NAG, HAMBRICK et CHEN (2007), on retiendra qu'il existe probablement « un fort consensus implicite à propos de l'essence du champ [de la stratégie], bien que sa définition formelle ne soit pas sans ambiguïté ». L'analyse lexicale de 385 résumés d'articles identifiés comme traitant de management stratégique, publiés dans *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* et *Administrative Science Quarterly* par intervalles de cinq ans entre 1980 et 2000, leur a permis d'isoler six

mots-clés constitutifs, selon eux, d'une définition implicite du champ de la stratégie : « the field of strategic management deals with (a) the major intended and emergent initiatives (b) taken by general managers on behalf of owners, (c) involving utilization of resources (d) to enhance the performance (e) of firms (f) in their external environments ». Transposée au champ universitaire, cette définition nous conduira en conséquence à définir six catégories sur la base desquelles la codification sera réalisée : (a) les orientations et finalités (b) définies par l'équipe de direction (c) induisant la mobilisation de ressources (d) en vue d'accroître la performance (e) de l'université (f) dans son environnement externe.

Au final, l'analyse de la forme textuelle du contrat (appréhendé comme un outil de gestion) engage donc l'étude d'une pratique de nature a priori stratégique de l'université.

## **2-2/ LA STRATÉGIE DE L'UPTM DU POINT DE VUE DE SA PRATIQUE CONTRACTUELLE**

Une première approche du texte consiste à relever la fréquence des termes et expressions les plus mobilisés, ce qui permettra d'envisager ensuite plus spécifiquement la codification du contenu en fonction des thèmes prédéfinis.

### **2-2-1/ L'analyse des fréquences lexicales**

Une première analyse de base que permet le logiciel Nvivo consiste à comptabiliser la fréquence de citation des mots employés dans le document. Les résultats de cette étude sont présentés dans leur globalité en annexe (page 21). Pour ne focaliser que sur les franges de ce classement, on peut noter que les termes les plus fréquemment utilisés sont directement associés aux missions de l'université : recherche (mot le plus cité et qui représente 0,91% du contenu du texte), scientifique (0,40%), formation (0,36%). A l'opposé, les termes les moins fréquents peuvent être associés au thème des modes relationnels de l'UPTM : concurrence (0,01%), collaboration (0,01%), alliances (0,01%). La représentation suivante permet une visualisation plus commode des fréquences lexicales du contrat quadriennal de l'UPTM :



Cette première approche, pour le moins basique, du contenu du contrat quadriennal étudié gagne à être complétée par une classification thématique plus spécifique, dont les résultats sont maintenant présentés.

### 2-2-2/ La classification des thèmes du contrat

Dans le prolongement de la référence aux travaux de NAG, HAMBRICK et CHEN (2007), le tableau ci-après présente les résultats de la décontextualisation (ou codification) du contenu du contrat quadriennal de l'UPTM.

ARBORESCENCE PRINCIPALE	ARBORESCENCE SECONDAIRE	NOMBRE DE RÉFÉRENCES	
<b>Orientations &amp; finalités</b>	Formations	21	12%
	International	12	7%
	Pilotage	10	6%
	Recherche	28	16%
	Structure	16	9%
<b>Equipe de direction</b>	-	1	0,5%
<b>Mobilisation de ressources</b>	Formations	5	3%
	Infrastructures	1	0,5%
	Pilotage	8	5%
	Recherche	10	6%
<b>Performance</b>	Formations	5	3%
	Pilotage	9	5%
	Recherche	10	6%
<b>Université</b>	Identité	2	1%
	Structuration	5	3%
<b>Environnement externe</b>	Concurrence	1	0,5%
	Réseaux	28	16%
		<b>174</b>	<b>100%</b>

*Tableau 2 : Résultats du codage thématique*

### **Des objectifs logiquement articulés aux principales missions de l'université**

Les actions sont principalement envisagées du point de vue de l'évolution de la carte des formations, comme de l'accompagnement des étudiants à travers leurs parcours (mise à disposition d'outils pédagogiques, orientation, insertion...). De même, l'accent est particulièrement mis sur le développement de la politique scientifique, fondé sur le renforcement de trois pôles structurants (optique et vision ; sciences, ingénierie et sante ; territoires et mutations). Le développement international des activités de formation comme de recherche est également évoqué, ainsi que la nécessité de poursuivre (parfois même d'engager) l'organisation de la technostructure de l'établissement en vue d'en améliorer le pilotage (restructuration du service de formation continue, mise en œuvre du système d'information, amélioration du fonctionnement des services documentaires).

### **Une fonction de direction très peu affirmée**

L'équipe de direction de l'université est évoquée à une seule reprise dans le contrat 2007-2010 de l'UPTM, sur le registre de son rôle à jouer dans l'amélioration de la coordination des différentes structures de l'établissement.

### **Des ressources mobilisées prioritairement au bénéfice de la recherche**

Les axes prioritaires de coopération scientifique inter ou intra-établissement sont déclinés, ainsi que les leviers de développement envisagés : au niveau financier (arbitrages sur le bonus qualité recherche et les allocations de recherche), sur le plan des ressources humaines (redéploiements d'emplois vacants, politique de recrutements) et des infrastructures (regroupement des fonds documentaires, consolidation du service d'activités industrielles et commerciales).

### **Un accroissement de la performance de l'établissement "raisonnablement" invoqué**

La performance de l'établissement est ici envisagée principalement du point de vue de la recherche, à travers des engagements en termes d'évaluation de l'activité scientifique, de visibilité de l'identité scientifique de l'UPTM, d'accueil de chercheurs étrangers ou issus des organismes nationaux, de mobilité des universitaires locaux. Les enjeux liés à la capacité de pilotage de l'établissement sont également développés, en particulier dans deux domaines sur lesquels l'accent doit être mis : la gestion des ressources humaines et le système global d'information.

### **Une référence à l'Université peu développée**

L'essentiel du contenu est orienté sur la présentation de l'établissement, davantage en termes de structuration que d'identité : organisation des laboratoires de recherche (équipes en propre ou multisites) et des écoles doctorales (politique de co-accréditation), distribution géographique des activités par sites...

### **Un rapport à l'environnement externe résolument envisagé sous un angle coopératif**

La majorité des références identifiées dans le contrat quadriennal de l'UPTM renvoie en effet à des constats tels que des objectifs d'intégration des activités de l'établissement dans des réseaux locaux, nationaux et internationaux. L'approche concurrentielle du développement de l'UPTM n'est évoquée qu'à une seule reprise dans le document, s'agissant de l'enjeu pour l'université de surmonter « la très forte concurrence de ses homologues lyonnaises et plus encore de la région Rhône-Alpes, qui constitue le deuxième site de recherche et d'enseignement supérieur de France ».

Au final, s'il est admis pour nous que la stratégie d'une université n'est pas réductible à son contrat quadriennal, l'analyse réalisée ici permet d'affirmer qu'une part substantielle des

pratiques stratégiques de l'UPTM se retrouve néanmoins traduite dans le contenu de son contrat d'établissement. Ce constat fait écho aux conclusions de MAILHOT et SCHAEFFER (2009), pour qui « le défi que [les universités] ont à relever tient à leur capacité à mener une démarche stratégique interne ». Pour autant, le mode de fonctionnement des universités rend souvent délicate la mise en œuvre d'une stratégie choisie par l'équipe dirigeante d'un établissement : dans le contexte actuel de réformes de l'enseignement supérieur public français, la référence aux principes de "l'anarchie organisée" (COHEN et MARCH, 1974) dans la compréhension du fonctionnement des organisations universitaires garde, selon nous, une pertinence toute singulière. Pour finir, la prochaine section constitue l'occasion d'un retour théorique sur les ambitions de cette communication.

### **2-2-3/ Pour quel(s) apport(s) du courant de la stratégie en pratiques à l'étude des outils de gestion ?**

Dans le prolongement de l'analyse qualitative du contrat quadriennal de l'UPTM, plusieurs constats peuvent être dressés. Le premier concerne la référence aux travaux de NAG, HAMBRICK et CHEN (2007), dont la définition implicite du champ de la stratégie fournit une grille de lecture permettant l'observation des phénomènes organisationnels de nature stratégique. Mobilisés dans le cadre de l'étude du contrat quadriennal de l'UPTM, ces six points de repère thématiques ont permis de caractériser, bien que partiellement, la stratégie de l'établissement telle qu'objectivée par ses rédacteurs dans ce type de texte. Ce résultat est à relier au contexte d'élaboration du contrat 2007-2010 de l'université, qui atteste nécessairement d'une inscription historique et politique singulière : nous rejoignons en ce sens la conclusion de WACHEUX (1998), pour qui « de fait, la stratégie est socialement, culturellement et contextuellement définie ».

En second lieu, le principal apport du courant de la stratégie en pratiques à l'étude des outils de gestion réside, selon nous, dans le statut qu'il a permis d'attribuer au contrat quadriennal d'établissement dans l'étude des pratiques stratégiques sur le champ universitaire. Envisagé comme ressource discursive, le CQE peut dès lors s'appréhender comme un texte de nature stratégique, dont l'analyse s'apparente à l'examen d'une pratique sociale. En conséquence, cette approche engage une relation particulière entre le "discours" collecté et la réalité sociale étudiée : en référence aux travaux d'ALVESSON et KARREMAN (2000), le contrat quadriennal analysé semble donner à voir le reflet des interprétations des acteurs au moment



de sa rédaction, de même qu'il tend à constituer le support d'un projet collectif davantage qu'un corps de connaissances ou qu'un phénomène situé. Le statut ainsi accordé aux données observées dans le cadre de cette communication tend à positionner le contrat quadriennal 2007-2010 de l'UPTM à mi-chemin entre un acte stratégique situé à finalité politique (un exercice contextualisé à but essentiellement interne à l'établissement) d'une part, et l'expression de normes découplées des pratiques managériales (un exercice de style ponctuel vis-à-vis de la tutelle publique) d'autre part.

Enfin, les principaux partis pris de cette communication (la stratégie universitaire abordée par l'analyse du contrat quadriennal ; le contrat quadriennal assimilé à une pratique sociale discursive) ont permis de caractériser l'une des pratiques stratégiques de l'université étudiée au sens de WHITTINGTON (2006)<sup>7</sup>. Pour autant, nous sommes loin d'avoir embrassé la globalité de l'activité stratégique (*strategizing*) de cet établissement, objectif qui nécessiterait d'analyser l'espace de conjonction des trois pôles du modèle (la pratique, les pratiques et les praticiens). On peut s'interroger, à ce stade, sur les conditions de réalisation d'une telle ambition, compte tenu de l'ampleur des obstacles méthodologiques (notamment en termes d'accessibilité, de volume et de natures des données à rassembler) qu'elle implique de surmonter. La lecture de la récente publication de JARZABKOWSKI (2008) fournit néanmoins des pistes de réflexion stimulantes en ce sens.

## CONCLUSION

La stratégie en pratiques, un cadre pertinent pour l'étude des outils de gestion ? Cette question ne peut être tranchée au regard d'une communication de vingt pages. On peut néanmoins affirmer que dans le contexte de la recherche menée, et compte tenu de l'ensemble des limites inhérentes à nos positionnements théoriques comme à nos choix méthodologiques, notre réflexion tend à lever le point d'interrogation du questionnement posé.

Conscient de la singularité de l'approche conceptuelle retenue pour caractériser le courant de la stratégie en pratiques (la référence aux travaux de WHITTINGTON), nous avons pris le parti du rapprochement entre pratique sociale et outil de gestion. Comme il ne peut s'agir d'un postulat universel à proprement parler, c'est sur le champ universitaire que nous avons choisi

---

<sup>7</sup> « Ressources cognitives, discursives, comportementales, procédurales, motivationnelles et physiques qui sont combinées et adaptées pour construire la pratique ».

de développer cette problématique. L'analyse qualitative du contrat quadriennal d'une université pluridisciplinaire de taille moyenne nous a ainsi permis de caractériser une part significative de ses pratiques stratégiques : des finalités logiquement articulées aux principales missions de l'université (en termes d'évolution de la carte des formations et plus encore de développement de la politique scientifique) ; une fonction de direction de l'établissement très peu affirmée ; des ressources (financières, humaines et organisationnelles) mobilisées prioritairement au bénéfice des activités de recherche ; un accroissement de la performance (liée au développement scientifique et à la structuration des fonctions de pilotage) "raisonnablement" invoqué ; une référence à l'université peu développée ; un rapport à l'environnement externe résolument envisagé sous un angle coopératif. S'ils éclairent l'une *des* pratiques stratégiques propres à l'ensemble du système universitaire, il est néanmoins entendu pour nous que ces résultats ne suffisent pas à caractériser *la* pratique stratégique d'un établissement d'enseignement supérieur dans sa globalité.

Au final, le principal apport du courant de la stratégie en pratiques à l'étude des outils de gestion réside, à notre sens, dans le statut qu'il permet d'attribuer au contrat quadriennal d'établissement dans l'étude des pratiques stratégiques sur le champ universitaire. Envisagé comme ressource discursive, cet outil de gestion peut dès lors s'appréhender comme un texte de nature stratégique, dont l'analyse s'apparente à l'examen d'une pratique sociale collective. Ce positionnement n'est cependant pas sans interpeller la représentation initiale de WHITTINGTON (1996) des quatre perspectives sur la stratégie : par exemple, alors que les approches relevant des théories de l'apprentissage ont rapidement investi le champ organisationnel, les travaux se proclamant du courant de la stratégie en pratiques doivent-ils nécessairement se limiter à un niveau d'analyse microsocial, au risque de dénaturer son projet ?

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Allard-Poési F. (2006)**, *La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire*, dans « La fabrique de la stratégie : une perspective multidimensionnelle », Editions Vuibert, p.27-47.

**Alvesson M. et D. Kärreman (2000)**, "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations through Discourse Analysis", *Human Relations*, vol.53, n°9, p.1125-1149.

- Bréchet J.-P. et A. Desreumaux (2004)**, « Pour une théorie stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », *Communication à la 13<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.
- Carter C., S.R. Clegg and M. Kornberger (2008.a)**, “Strategy as Practice?”, *Strategic Organization*, vol.6, n°1, p.83-99.
- Carter C., S.R. Clegg and M. Kornberger (2008.b)**, “S-A-P zapping the field”, *Strategic Organization*, vol.6, n°1, p.107-112.
- Chanal V. (2008)**, *La stratégie en pratiques*, dans « Le management : fondements et renouvellements », Editions Sciences Humaines, p.42-50.
- Cohen M.D. et J.G. March (1974)**, *Leadership and Ambiguity*, McGraw-Hill, New-York.
- Detchessahar M. et Journée B. (2007)**, « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°174, p.77-92.
- Farjoun M. (2007)**, “The end of strategy?” *Strategic Organization*, vol.5, n°3, p.197-210.
- Goy H. et G. Dechamp (2008)**, « Le contrat d'établissement : un dispositif de gestion stratégique pour les universités françaises ? », *Communication à la 17<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice.
- Hafsi T. et H. Thomas (2005)**, “The field of strategy: in search of a walking stick”, *European Management Journal*, vol.23, n°5, p.507-519.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992)**, *L'expert et le système : gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Economica, Paris.
- Jarzabkowski P. (2008)**, “Shaping strategy as a structuration process”, *Academy of Management Journal*, vol.51, n°4, p.621-650.
- Jarzabkowski P. and R. Whittington (2008)**, “Hard to disagree, mostly”, *Strategic Organization*, vol.6, n°1, p.101-106.
- La Ville (de) V. et E. Mounoud (2005)**, « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°159, p.343-357.
- Lorino P. et J-C. Tarondeau (2006)**, « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°160, p.307-328.
- Mailhot C. et V. Schaeffer (2009)**, « Les universités sur le chemin du management stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°191, p.33-48.
- Martinet A-C. (2006)**, *Théorie des parties prenantes et régénération du politique dans le management stratégique*, dans Fourcade C., G. Paché et R. Perez, “La stratégie dans tous ses états – Mélanges en l'honneur du professeur Michel Marchesnay”, Editions EMS.
- Moisdon J-C. (1997)**, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Editions Séli-Arslan, Paris.

- Musselin C. (2001)**, *La longue marche des universités françaises*, Presses Universitaires de France (collection « Sciences sociales et sociétés »), 218p.
- Naj R., D.C. Hambrick et M-J. Chen (2007)**, “What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field”, *Strategic Management Journal*, vol.28, p.935-955.
- Robichaud D., H. Giroux and J. Taylor (2004)**, “The Metaconversation: the Recursive Property of Language as a Key to Organizing”, *Academy of Management Review*, vol.29, n°4, p.617-634.
- Wacheux F. (1998)**, « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°26-27, p.36-50.
- Whittington R. (1996)**, “Strategy as Practice”, *Long Range Planning*, vol.29, n°5.
- Whittington R. (2004)**, “Strategy after Modernism: Recovering Practice”, *European Management Review*, n°1.
- Whittington R. (2006)**, “Completing the Practice Turn in Strategy Research”, *Organization Studies*, vol.27, n°5.
- Whittington R. (2007)**, “Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye”, *Organization Studies*, vol.28, n°10.

## ANNEXE : LE TABLEAU DES FRÉQUENCES LEXICALES

Word	Count	Percentage (%)
recherche	83	0,91
l'université	56	0,61
scientifique	37	0,40
formation	33	0,36
l'établissement	33	0,36
chercheurs	29	0,32
politique	26	0,28
gestion	24	0,26
étudiants	23	0,25
développement	21	0,23
projet	15	0,16
projets	15	0,16
l'objectif	14	0,15
pilotage	13	0,14
professionnelle	9	0,10
professionnelles	9	0,10
région	9	0,10
renforcer	9	0,10
réseaux	9	0,10
ressources	9	0,10
étrangers	8	0,09
formations	8	0,09
relations	8	0,09
coopération	7	0,08
entreprises	7	0,08
établissements	7	0,08
fonctionnement	7	0,08
insertion	7	0,08
internationale	7	0,08
objectifs	7	0,08
partenariat	7	0,08
régional	7	0,08
coordination	5	0,05
internationaux	5	0,05
l'intégration	5	0,05
local	5	0,05
l'organisation	5	0,05
nationale	5	0,05
objectif	5	0,05
organisation	5	0,05
réseau	5	0,05
restructuration	5	0,05
stratégie	5	0,05
coopérations	4	0,04
direction	4	0,04
européens	4	0,04
liées	4	0,04
liens	4	0,04
l'orientation	4	0,04

Word	Count	Percentage (%)
partenariats	4	0,04
pluridisciplinaire	4	0,04
postes	4	0,04
renforçant	4	0,04
renforcement	4	0,04
chercheur	3	0,03
collaborations	3	0,03
d'enseignants	3	0,03
d'enseignement	3	0,03
d'étudiants	3	0,03
efficace	3	0,03
enseignements	3	0,03
étudiant	3	0,03
international	3	0,03
internationales	3	0,03
l'enseignement	3	0,03
l'internationalisation	3	0,03
moyen	3	0,03
orientations	3	0,03
partenaires	3	0,03
priorité	3	0,03
rapprochement	3	0,03
recherches	3	0,03
redéploiements	3	0,03
risques	3	0,03
changement	2	0,02
enjeux	2	0,02
gouvernance	2	0,02
performance	2	0,02
pluridisciplinaires	2	0,02
proximité	2	0,02
rationaliser	2	0,02
renouvellement	2	0,02
rénovation	2	0,02
réorganisation	2	0,02
restructurer	2	0,02
stratégiques	2	0,02
universitaires	2	0,02
université	2	0,02
universités	2	0,02
alliances	1	0,01
allocations	1	0,01
attractifs	1	0,01
attractive	1	0,01
attractivité	1	0,01
besoin	1	0,01
besoins	1	0,01
collaboration	1	0,01
collectivité	1	0,01
concurrence	1	0,01